

канській моделі правління як самостійний орган не створюється, воно фактично є складовою ради директорів.

Українська модель корпоративного управління перебуває у процесі формування, і в ній проявляються особливості всіх трьох описаних вище зразків. Методи управління корпоративною власністю базуються на принципах ефективного менеджменту та базових положень цивільного й господарського законодавства.

Функція управління корпоративною власністю має дві частини. З одного боку, корпорація діє в рамках установлених норм господарського законодавства, в яких можуть прийматися рішення та різні внутрішні корпоративні документи. Ця частина функції управління власністю є нормативною.

Своєю чергою, корпорація є одним із суб'єктів ринку, об'єкти власності якого функціонують у комерційному секторі економіки, підпорядковуючись законодавчим нормам і правилам ділового обігу. В цьому аспекті управлінська функція корпорації визначається як продукційна.

Реалізація нормативної функції управління досягається формуванням у рамках корпорації інституціональних об'єктів, до числа яких відносяться органи корпоративного управління, організації та некомерційні фонди. Функціонування цієї частини корпоративної власності забезпечує рішення різних стратегічних завдань, до числа яких можна віднести підтримку конкурентоспроможності, розвиток інновацій і

корпоративної культури, мотивації та підвищення кваліфікації персоналу, роботи з акціонерами тощо.

#### Список використаних джерел

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
2. Денисов А.Ю. Экономическое управление предприятием и корпорацией / А.Ю. Денисов, С.А. Жданов. – М.: Дело и Сервис, 2002. – 416 с.
3. Куделя А.Д. Стратегический корпоративный менеджмент / Под ред. В.А. Трайнева. – М., 2000. – 396 с.
4. Небава М.І. Теорія корпоративного управління: вузлові питання: Навчальний посібник / М.І. Небава. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 295 с.
5. Силова Е.С. Сравнительный анализ моделей корпоративного управления / Е.С. Силова // Вестник Челябинского государственного университета. – 2011. – №32. – С. 104–107.
6. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посіб. / А.В. Шегда – К.: Знання, 2002. – 583 с.
7. Hermalin B. and M. Weisbach. Boards of directors as an endogenously determined institution: a survey of the economic literature, Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review, April 2003, p. 7–26.
8. Faccio M. and L. Lang. The separation of ownership and control: an analysis of ultimate ownership of Western European corporations, Journal of Financial Economics, 2003, No. 65, p. 365–395.

УДК 005.3

Н.О. КОСТЕВИЧ,  
к.в.н., Київський національний університет технологій та дизайну,  
О.В. ЧЕПУРНА,  
студент, Київський національний університет технологій та дизайну

## Методи обґрунтування управлінських рішень у системі менеджменту виробничого підприємства

Стаття присвячена аналізу основних методів обґрунтування управлінських рішень. Актуальність і важливість питання обумовлені тим, що в умовах сучасного динамічного ринкового середовища впровадження тільки ретельно розроблених та обґрунтованих рішень дозволить підприємству поліпшити своє фінансове становище.

**Ключові слова:** управлінське рішення, методи обґрунтування рішень.

Статья посвящена анализу основных методов обоснования управленческих решений. Актуальность и важность вопроса обусловлены тем, что в условиях современной динамичной рыночной среды внедрение только тщательно разработанных и обоснованных решений позволит предприятию улучшить свое финансовое положение.

**Ключевые слова:** управленческое решение, методы обоснования решений.

This article analyzes the main methods inform management decisions. The relevance and importance of the question due to the fact that in today's dynamic market environment implementing only well-designed and the validity of decisions will enable the company to improve its financial position.

**Keywords:** administrative decision, decision support methods.

**Постановка проблеми.** Ринкова економіка формує нові вимоги до підприємства. Ці вимоги диктуються існуючою конкуренцією між підприємствами (виробниками продукції), і так само високими стандартами і вимогами до якості това-

рів. Вони змушують підприємства гнучко і вчасно реагувати на зміни, що відбуваються в ринковій і виробничій ситуаціях.

Практичне вирішення проблем, зв'язаних з необхідністю забезпечення нормальної роботи підприємства не тільки сьогодні, але й у перспективі, залежить від ступеня освоєння методологій і методів прийняття управлінських рішень.

Одним із головних факторів впровадження будь-якого рішення є його наукова обґрунтованість, яка визначається ступенем врахування як закономірностей функціонування і розвитку об'єкта управління, так і тенденціями розвитку економіки і суспільства в цілому. Обґрунтування забезпечує підвищення ефективності управлінської системи, що існує на підприємстві, дозволяє складати більш реальні програми виробництва і реалізації, швидше реагувати на зміни, що відбуваються на ринку, тим самим створюючи переваги в конкурентній боротьбі.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Науковий інтерес до проблеми удосконалення системи обґрунтування управлінських рішень в системі менеджменту організацій досить великий, про що свідчать численні публікації в наукових і науково-практичних виданнях. Слід зазначити, що внесок у розробку даної проблеми вносять як вітчизняні, так і зарубіжні вчені та практики, серед яких праці: В.Б. Ременникова, Н.Л. Карданської, В.О. Василенка, В.В. Глуценка, Ю.Є. Петруні, Л.І. Лукічева, Р. Доусона, П.Ф. Друкера, О.О. Гулагіна, Р.А. Фантхутдинова, Б.Г. Литвака.

**Мета статті.** Розкрити сутність і зміст поняття «управлінських рішень»; узагальнити та надати характеристику основним методам обґрунтування управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу.** У загальному поняття «управлінське рішення» найчастіше вживається як обміркований намір, потреба зробити що-небудь на основі усвідомлення і постановки цілей, а також шляхів їхнього досягнення при вирішенні тієї чи іншої проблеми.

У науковій літературі поняття «рішення» трактується по різному. Найчастіше воно розуміється і як процес, і як акт вибору, і як результат вибору.

Рішення як процес характеризується тим, що воно, протікаючи в часі, здійснюється в кілька етапів (підготовки, формування, обґрунтування, прийняття і реалізації рішення). Етап прийняття рішення можна трактувати як акт вибору менеджера, що приймає рішення, за допомогою визначених правил. Рішення як результат вибору являє собою розпорядження до дії (план роботи, варіант проекту).

Прийняття рішень – складова будь-якої управлінської функції. Потреба прийняття рішення охоплює все, що робить керівник, формуючи цілі та намагаючись їх досягти.

У процесі розробки та прийняття управлінських рішень слід враховувати необхідність дотримання загальних принципів управління:

- оптимальний розподіл функціональних обов'язків працівників апарату управління;
- раціональне делегування повноважень і відповідальності;

- єдиноначальність та колегіальність управління;
- конкретність та індивідуальність відповідальності;
- оперативність керівництва;
- ефективність управління;
- науковий характер управління.

Відповідно до загальних принципів управління управлінське рішення має відповідати певним вимогам, а саме:

1. Наукова обґрунтованість, яка полягає в тому, що управлінське рішення формується з урахуванням об'єктивних закономірностей, що відображають умови перебігу тих чи інших процесів та явищ, зокрема в економічній сфері.

2. Кількісна та якісна визначеність рішення передбачає, що залежно від змісту рішення його результати можуть бути виражені як кількісними, так і якісними показниками.

3. Правомірність рішення означає відповідність управлінського рішення чинним правовим нормам, внутрішнім положенням організації.

4. Оптимальність рішення передбачає досягнення такого рівня, який би забезпечив відповідність рішення економічному критерію ефективності: досягнення максимального кінцевого результату за найменших витрат ресурсів, у тому числі часу.

5. Своєчасність прийняття рішення характеризується правильним вибором моменту його прийняття. Це дуже важливо, тому що умови діяльності організації постійно змінюються, потрібно вдало визначити, коли слід застосовувати відповідні заходи.

6. Комплексність управлінського рішення полягає в урахуванні сукупності аспектів (економічного, психологічного, інформаційного тощо) розробки і прийняття рішення.

7. Гнучкість управлінського рішення передбачає можливість його коригування в разі суттєвої зміни певних умов функціонування організації.

Вимога наукової обґрунтованості посідає особливе, чільне місце в ряду вимог, що пред'являються до управлінського рішення. Вона означає, що управлінське рішення повинно:

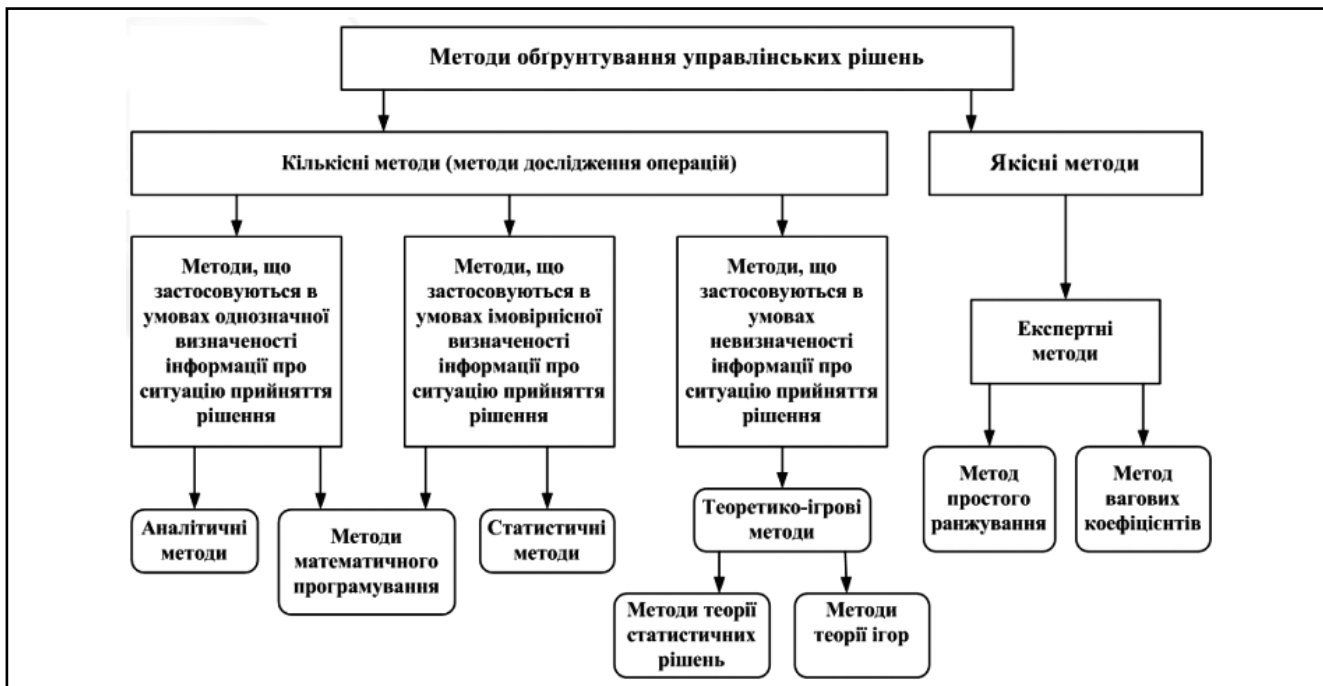
- відповідати об'єктивним закономірностям, які діють у системі управління (закономірностям суспільно-історичного розвитку, в тому числі соціально-психологічним, а також загальним закономірностям управління в складних динамічних системах);

- засновуватися на основі повної інформації, яка дає підстави для кваліфікованого визначення цілей, завдань, засобів і способів рішення цих завдань;

- бути всебічним, тобто, по можливості максимально враховувати всі аспекти питання, що розглядається.

Вдосконалення процесу обґрунтування управлінських рішень на виробничих підприємствах потребує використання сучасних інструментів управління. Отже, основною задачею є виявлення простих, гнучких та ефективних процедур проведення діагностики діяльності для генерації обґрунтованих рішень в управлінні підприємствами.

Наукова обґрунтованість рішень і їхня оптимальність залежить від застосування методів, використовуваних в проце-



**Класифікація методів прийняття управлінських рішень**

сі розробки рішень. Метод вибору рішення, в свою чергу, залежить значною мірою від умов і виду розв'язуваного завдання. У залежності від визначеності умов, ризику чи поставленого завдання, а також можливостей організації можуть бути застосовані різні методи і підходи розв'язання управлінських проблем.

Один із найпоширеніших способів класифікації методів прийняття управлінських рішень представлений на рисунку.

Відповідно до цього способу класифікації всі методи обґрунтування управлінських рішень поділяються на кількісні та якісні.

Кількісні методи (або методи дослідження операцій) застосовують, коли фактори, що впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити та оцінити.

Кількісні методи залежно від характеру інформації, яку має особа, котра приймає рішення, поділяються на:

- методи, що застосовуються в умовах однозначної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (аналітичні методи та частково методи математичного програмування).

Аналітичні методи характеризуються тим, що встановлюють аналітичні (функціональні) залежності між умовами вирішення задачі (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням). До аналітичних належить широка група методів економічного аналізу діяльності фірми (наприклад, побудова рівняння беззбитковості і знаходження точки беззбитковості).

Математичне програмування містить теорію та методи рішення умовних екстремальних задач із кількома змінними. В задачах математичного програмування необхідно вибрати значення змінних (тобто параметрів управління), щоб забезпечити максимум (мінімум) цільової функції за певних обмежень. Найбільш широко методи математичного про-

грамування застосовуються у сферах планування номенклатури і асортименту виробів; визначенні маршрутів виготовлення виробів; мінімізації відходів виробництва; регулюванні запасів; календарному плануванні виробництва тощо;

- методи, що застосовуються в умовах імовірнісної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (статистичні методи та частково методи математичного програмування); Статистичні методи ґрунтуються на збиранні та обробці статистичних матеріалів. Статистичні методи включають методи теорії ймовірностей та математичної статистики. В управлінні широко використовують такі з цієї групи методів: кореляційно-регресійний аналіз; дисперсний аналіз; факторний аналіз; методи статистичного контролю якості і надійності та інші;

- методи, що застосовуються в умовах невизначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (теоретико-ігрові методи, які залежно від того, що спричиняє невизначеність ситуації: об'єктивні обставини або свідомі дії противника, поділяються на методи теорії статистичних рішень та методи теорії ігор).

Якісні методи використовують тоді, коли фактори, що визначають прийняття рішення, не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню. До якісних методів належать в основному експертні методи. Сутність експертних методів прийняття рішення полягає в отриманні відповідей спеціалістів на поставлені перед ними питання. Інформація, отримана від експертів, в цілях мінімізації відхилень і впливу суб'єктивного фактору обробляється за допомогою спеціальних логічних і математичних процедур та перетворюється в форму, зручну для вибору рішення.

Вибір конкретного методу визначається як об'єктивними факторами (об'єкт дослідження), так і конкретним суб'єктом їхнього застосування (керівник і системні аналітики).

Не існує кращого застосування методу обґрунтування рішення взагалі, як і найкращого методу планування, найкращого методу керівництва людьми і виробництвом.

У загальному вигляді завдання вибору рішення визначає, як, розпоряджаючись обмеженими ресурсами, знайти метод (підхід, прийом), що може дати найкращий результат по досягненню поставленої мети до необхідного моменту часу. Для вирішення цього завдання використовують такі критерії:

- практична застосовність методу;
- збалансованість даного методу з іншими методами;
- вартість використання методу;
- вірогідність методу;
- ефективність застосування методу;
- стабільність застосування методу.

### Висновки

Таким чином, сучасна наука пропонує досить широкий вибір методів та прийомів обґрунтування управлінських рішень у різноманітних умовах. Завдання, яке стоїть перед відповідальним за прийняття остаточного рішення, передбачає максимальне врахування особливостей середовища, забезпечення дотримання принципів та створення необхідних умов для успішної реалізації прийнятого рішення.

Незважаючи на те що роль прийнятих рішень займає чільне місце в управлінській діяльності, дослідження процесу їх ухвалення та застосування розроблених прийомів на практиці йде нерівномірно. Окремі сторони процесу підготовки, обґрунтування, прийняття та реалізації управлінських рішень, особливо з урахуванням формування та розвитку конкурентного

середовища в перехідній економіці, у сучасній літературі розглядаються фрагментарно, а запропоновані підходи не знаходять практичного застосування. Пояснюється це насамперед тим, що керівники організації більше покладаються на свої організаторські здібності, інтуїцію і досвід, ніж на сучасні методи ухвалення оптимальних управлінських рішень, адекватних ринковій економіці. Нині техніка і технології змінюються настільки швидко, що досвід просто не встигає нагромаджуватися, тому спиратися тільки на нього дуже ризиковано. Крім того, часто йдеться про унікальні заходи, що проводяться вперше, «досвід» у таких випадках «мовчить», а «інтуїція» легко може обманути, якщо не буде підтверджена розрахунками. Отже, процвітання підприємства в остаточному підсумку залежить від міри оволодіння менеджерами досягнень науки і практики у галузі управлінської діяльності.

### Список використаних джерел

1. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 420 с.
2. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений. Учебное пособие. – М.: Русская Деловая Литература, 2008. – 288 с.
3. Петруня Ю.Є., Говоруха В.Б., Літовченко Б.В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб. / За ред. Ю.Є. Петруні. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
4. Ременников В.Б. Управленческие решения: учеб. пособие для студ. вузов / В.Б. Ременников. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 144 с.
5. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М. – 2002. – 314 с.

Є.В. ЧЕБОТАРЬОВ,  
аспірант, Луганський національний університет ім. Т. Шевченка

## Стратегія формування продуктивних кластерів та основи її реалізації

*На підґрунті узагальнення розробок вітчизняних науковців та світового досвіду опрацьовується підхід щодо формування продуктивних кластерів в агропродовольчому комплексі. Визначаються його стратегія, відповідні заходи державної регуляторної політики та класифікаційні ознаки фірм-інтеграторів. На прикладі Луганської області аналізуються стан і тенденції розвитку м'ясної та м'ясопереробної галузі, що є реалізацією першочергових завдань пропонованої стратегії формування в регіоні м'ясного продуктового кластера.*

**Ключові слова:** стратегія, продуктивний кластер, агропродовольчий комплекс, державна регуляторна політика, фірма-інтегратор.

*На основе обобщения разработок отечественных ученых и мирового опыта разрабатывается подход к фор-*

*мированию продуктивных кластеров в агропродовольственном комплексе. Определяются его стратегия, соответствующие меры государственной регуляторной политики и классификационные признаки фирм-интеграторов. На примере Луганской области анализируются состояние и тенденции развития мясной и мясоперерабатывающей отрасли, что является реализацией первоочередных задач предлагаемой стратегии формирования в регионе мясного продуктового кластера.*

**Ключевые слова:** стратегия, продуктивный кластер, агропродовольственный комплекс, государственная регуляторная политика, фирма-интегратор.

*On subsoil of generalization of developments of domestic scholars and world experience approach concerning forming of strategy of foundation of food clusters in agrifood*